

Werner Nienhüser

**Elitenzirkulation und organisationaler Wandel. Ein Beitrag zu einer
politischen Theorie der Organisation,**

erscheint in: Lang. R. (Hg.) 2007: Individuum und Organisation: Neue Trends eines organisationswissenschaftlichen
Forschungsfeldes, Wiesbaden: 38-68.

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,

insb. Personalwirtschaft

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Universität Essen

Universitätsstraße 12

45117 Essen

e-mail: werner.nienhueser@uni-essen.de

homepage: www.uni-essen.de/personal

Essen 2006

1 Einleitung¹

1.1 Ausgangspunkt

In einer doppelseitigen Werbeanzeige für die Zeitschrift „manager magazin“ (im „Stern“ vom 23.06.1999, S. 188-189) sind drei wichtig anmutende Männer in Geschäftsanzügen abgebildet, die gemeinsam in einem Aufzug fahren. Offenbar handelt es sich um Börsenhändler. Zu jeder Person gibt es einen kommentierenden Text: Das Bild des einen Mannes trägt die Untertitelung „Chefhändler“, das des zweiten: „Wenn der Kurs fällt, wird er Chefhändler“, und das des dritten: „Wenn der Kurs steigt, wird er Chefhändler“. Dieser Anzeige liegt offenbar eine Alltagstheorie der Elitenzirkulation, des Aufstiegs und des „Falls“ von Führungskräften zugrunde, die man so rekonstruieren kann: Erstens sind sowohl Aufstieg und Abstieg von hochrangigen Fach- und Führungskräften – im Folgenden spreche ich von *organisationalen Eliten* – durch Umweltveränderungen (in der Anzeige: Kursänderungen) beeinflusst. Zweitens haben Aufstieg und Abstieg etwas mit den Fähigkeiten und dem erfolgreichen Handeln der (potenziellen) Eliten zu tun, hier u.a. mit der Fähigkeit, Kursentwicklungen richtig und rechtzeitig prognostizieren zu können. Drittens besteht eine Konkurrenz, eine Art Machtkampf um knappe Positionen. In der Anzeige wird die Konkurrenzsituation durch den wachsamem Gesichtsausdruck der sich misstrauisch beäugenden drei Männer zum Ausdruck gebracht.

Wissenschaftliche Parallelen zu solchen alltagstheoretischen Vorstellungen haben in der soziologischen Diskussion eine lange Tradition. So findet man bereits bei Mosca (1950) und Pareto (1955) die Idee, dass sich Gesellschaften vor allem durch den Wechsel der Eliten verändern. Eigenartigerweise kommen in der betriebswirtschaftlichen, aber auch soziologischen Organisationsforschung *explizit* elitenorientierte Ansätze kaum zur Anwendung (wie immer gibt es Ausnahmen, etwa Pettigrew 1992; Ocasio/Kim 1999). Im merkwürdigen Widerspruch hierzu steht, dass die meisten Organisationswissenschaftler, zumal Betriebswirte, einen (mehr oder weniger starken, aber doch vorhandenen) Zusammenhang zwischen Eliten- oder spezieller: Führungskräftewechsel und Unternehmensverhalten annehmen. Darüber hinaus kann man kaum

¹ Eine frühere Version ist in: Drepper, T.; Göbel, A.; Nokielski, H. (Hg.): Sozialer Wandel und kulturelle Innovation. Eckart Pankoke zum 65. Geburtstag. Duncker & Humblot. Berlin: 355-383, unter dem Titel „Elitenzirkulation in Organisationen. Vorarbeiten zu einer politischen Theorie organisationalen Wandels“ veröffentlicht. Der hier vorliegende Beitrag wurde gekürzt und aktualisiert.

bestreiten, dass organisationale Eliten über Macht verfügen. Und zu vermuten ist, dass sie ihre Macht nicht nur einsetzen, um den Erfolg von Unternehmen entscheidend zu beeinflussen, sondern auch, um ihre eigenen Interessen zu fördern. Sicher kann Unternehmenserfolg ebenfalls zur Stärkung der Machtposition beitragen.

Wenig klar ist, wie genau Erfolg, Wandel, Macht und Führungskräftewechsel zusammenhängen. Organisationswissenschaftler können sich nicht mit einer personalisierenden, ad hoc argumentierenden Eliten-Alltagstheorie à la „manager magazin“ begnügen. Man benötigt tiefergehende und systematische Erklärungen, die empirisch prüfbar und besser noch: empirisch geprüft sind. Insofern gibt es einen Bedarf an einer – nennen wir es provisorisch – „Theorie organisationaler Eliten“ bzw. einer „elitenzentrierte Theorie organisationalen Wandels“. Das Konstrukt „Elite“ wäre allerdings nur dann relevant für eine Erklärung, wenn man annimmt, dass Eliten tatsächlich „etwas bewegen“ und dass man diese „Bewegung“ für eine Erklärung benötigt. Zwar gibt es eine ganze Reihe von organisationstheoretischen Ansätzen, die die Entscheider gleichsam in die Black Box sperren, wie z.B. die meisten Varianten der Kontingenztheorie (Donaldson 2001) oder populationsökologische Ansätze (z.B. Hannan/Freeman 1977). Man mag argumentieren, dass man ähnlich wie B.F. Skinner, der mentale Prozesse und Strukturen bei psychologischen Erklärungen meinte ausklammern zu können, auch die soziale Struktur und die Veränderungen der organisationalen Eliten ignorieren und dennoch zu zutreffenden Erklärungen kommen könne. Dem ist entgegenzuhalten, dass eine Ignoranz organisationaler Eliten und der Bedeutung ihres Handelns einen zentralen Mechanismus ausblendet, der zwischen Umwelt und Organisation vermittelt. Die Umwelt wirkt eben nicht hinter dem Rücken der zentralen Entscheider und an ihnen vorbei; die Präferenzen der Elite spielen eine Rolle (Hage/Dewar 1973), die Wahrnehmung der Situation hängt von der Elite, der organisationalen Kerngruppe, ab und beeinflusst die Entscheidungen (z.B. Deutsch 1977; Dearborn/Simon 1958; Janis 1972; 1985). Wenn man Organisationsverhalten erklären will, muss man dies berücksichtigen.

Dieser Beitrag zielt daher auf die Entwicklung einer machtstrukturellen Erklärung, die die Elitenstruktur und Elitenveränderungen mit einbezieht. Behandelt werden folgende Fragen:

1. Welches sind die Bestimmungsgründe der sozialen Struktur und der Macht organisationaler Eliten?
2. Auf welche Weise, das heißt, über welche Mechanismen, beeinflusst die Elitenstruktur das Unternehmensverhalten? Worin schlägt sich der Einfluss nieder, wie drückt er sich aus?

3. Wie wirkt das Unternehmensverhalten auf die sozial- und machtstrukturelle Zusammensetzung und den Wandel der organisationalen Elite zurück?

Ich werde diese Fragen zu beantworten versuchen, indem ich zunächst an die frühen Theorien der Elitenzirkulation, das heißt an die Arbeiten von Mosca (1950) und Pareto (1955), anschließe und deren Überlegungen dann unter Rückgriff auf die machtorientierte Resource Dependence-Theorie von Pfeffer/Salancik (2003) weiterentwickle. Auf diese Weise können die für Gesellschaften formulierten Grundüberlegungen der frühen Theoretiker auf die Organisationsebene (speziell die Unternehmensebene) übertragen und mit auf diesen Sinnkontext beziehbaren empirische Arbeiten gestützt werden. Zum Schluss skizziere ich einige Schussfolgerungen für eine Theorie organisationalen Verhaltens und Wandels. Die Ergebnisse sollten Ansatzpunkte zu einer politischen Theorie der Reproduktion organisationaler Eliten liefern und zugleich einen Beitrag zu einer politischen Theorie organisationalen Wandels.

Zunächst ist es jedoch notwendig, einige mögliche Missverständnisse auszuräumen oder wenigstens zu benennen, die man sich fast zwangsläufig einhandelt, wenn man sich mit der Kategorie der „Elite“ befasst. Ein grundsätzliches Misstrauen halte ich im übrigen bei einem solchen Thema für geradezu notwendig (vgl. dazu u.a. Demirovic 2005).

1.2 Um Missverständnisse zu vermeiden...

(1) Was ist hier mit Unternehmensverhalten und Unternehmens- bzw. Organisationswandel gemeint? Unternehmensverhalten bezeichnet jede Handlung, die die Kerntechnologie (Thompson 1967) des Unternehmens, ihre Strukturen und Prozesse in stärkerem Ausmaß verändert. Diesen Veränderungsprozess und dessen Ergebnis bezeichne ich als organisationalen Wandel. Auch der Wandel der Elite, eine Veränderung ihrer qualitativen oder quantitativen Zusammensetzung, könnte grundsätzlich als eine Dimension des organisationalen Wandels betrachtet werden. Hier unterscheide ich jedoch zwischen Wandel der Elite einerseits und dem Wandel der zentralen organisationalen Kerntechnologien, Strukturen und Prozesse andererseits.

(2) Eine – von mir bevorzugte – handlungs- bzw. akteurszentrierte Erklärung organisationalen Verhaltens birgt die Gefahr oder zumindest den möglichen Vorwurf eines psychologistischen Reduktionismus (und Voluntarismus), wenn man isolierte Individuen in einem sozialen Vakuum betrachtete und organisationale Veränderungen dem Wollen und Handeln Einzelner zuschrieb. Wichtig ist mir jedoch, Eliten nicht nur als eine Ansammlung von isolierten Personen mit bestimmten Merkmalen (z.B. Qualifikationen) zu betrachten. Mindestens ebenso wichtig ist die

soziale Struktur der Elite, ihre Zusammensetzung nach bestimmten Merkmalen, die Machtverteilung usw. Es geht auch um die Relation zwischen herrschenden und nicht-herrschenden Eliten. Im Zentrum steht also eine machtorientierte, strukturalistische Erklärung. (3) Darüber hinaus könnte das Missverständnis entstehen, dass ich eine voluntaristische oder umweltdeterministische Perspektive einnehme. Wie ich noch zeigen werde, sind die Handlungsmöglichkeiten der Elite durch die Umwelt beschränkt, dies ist eben keine voluntaristische Sichtweise. Zum anderen sind die Veränderungen der Elite und ihre Handlungen auch nicht umweltdeterminiert, da die Konstruktion der Wahrnehmung der Realität durch die Elite eine Rolle spielt. Meine Perspektive liegt also zwischen Voluntarismus und Determinismus. (4) Der Eliten-Begriff ist keineswegs unproblematisch und man tut gut daran, dessen Gebrauch kritisch zu beäugen. Ich grenze mich hier deutlich von einer „elitären“ Sichtweise ab, wie sie beispielweise Pareto (1955) einnimmt, dessen Theorie noch zu behandeln sein wird. Das Abgrenzungsmerkmal von „Elite“ sind für mich nicht besondere Fähigkeiten, Eigenschaften oder Leistungen. Mit dem Begriff der organisationalen Elite bezeichne ich vielmehr diejenigen, die aufgrund ihrer Position dazu autorisiert sind, wichtige Entscheidungen zu treffen (vgl. ähnlich Higley/Burton 1989: 18; Pettigrew 1992) und zweitens diejenigen, die potenziell für derartige Positionen in Frage kommen. Die erste Gruppe nenne ich herrschende organisationale, die zweite Gruppe nicht-herrschende organisationale Elite.² Im empirischen Sinne und stärker operational auf den Organisationstyp der Unternehmung ausgerichtet, zählen insbesondere die Mitglieder von Vorständen und Aufsichtsräten, aber auch solche Kapitaleigner, die wesentliche Kapitalanteile halten, zur Elite. Weiterhin muss man diejenigen in den jeweils untersuchten Organisationen hinzurechnen, die potenziell Kandidaten für entsprechende Positionen sind. Natürlich zählen nicht nur die Mitglieder der Organe von Kapitalgesellschaften, sondern auch die Inhaber von Personengesellschaften zu den organisationalen Eliten. Der Begriff der organisationalen Elite ist anderen Bezeichnungen wie Top Management, Obere Führungskräfte oder Vorstände vorzuziehen: Der Elitenbegriff abstrahiert von spezifischen Organisationen, er gilt für Profit- wie für Non-Profit-Unternehmen, für Gewerkschaften oder Arbeitgeberverbände, für Sozialverbände ebenso wie für das organisierte Verbrechen. Der Elitenbegriff schafft zudem Anschlussfähigkeit an die breite soziologische und politikwissenschaftliche Elitenforschung. Beispielsweise befasst sich die soziologische, auf Gesellschaftssysteme bezogene

² Um der sprachlichen Vereinfachung willen spreche ich von organisationaler Elite, wenn ich die herrschende Elite meine, andernfalls mache ich dies kenntlich.

Elitenforschung schon seit langem damit, welche Zusammenhänge zwischen der Stabilität sozialer Systeme und dem Elitenwechsel bestehen (vgl. im Überblick diverse Beiträge in Hradil/Imbusch 2003).

Im Folgenden werde ich zum einen ältere Theorien der Elitenreproduktion (von Mosca und Pareto) skizzieren und anschließend neuere organisationstheoretische Konzepte heranzuziehen, um wichtige Gedanken der älteren Elitentheorie systematischer zu verorten und auf den Kontext von Organisationen zu übertragen.

2 Gesellschaftlicher Wandel und Elitenreproduktion (Ansätze von Mosca und Pareto)

2.1 Von den Klassikern lernen? – Mosca und Pareto

Bereits Gaetano Mosca (1950; Erstveröffentlichung 1896) als auch Vilfredo Pareto (1955; Erstveröffentlichung 1916) versuchten Antworten auf die Frage zu geben, was gesellschaftlichen Wandel hervorruft. Dabei griffen sie auf den Mechanismus der Elitenzirkulation zurück. Auch neuere Analysen knüpfen an die Grundgedanken dieser Arbeiten an (vgl. z.B. Higley/Burton 1989; Ocasio 1994; Bourdieu 1998; Ocasio/Kim 1999). Skizzieren wir zunächst die Überlegungen der beiden „Klassiker“. Ich unterstelle dabei, dass Theorien gesellschaftlichen Wandels im Analogieschluss auf den Wandel von Organisationen bzw. Unternehmen übertragen werden können, weil Organisationen nach ähnlichen Prinzipien wie Gesellschaftssysteme funktionieren (vgl. Presthus 1966: 10; Zald/Berger 1978).

Die Kernidee sowohl von Mosca als auch von Pareto besteht darin, dass sich die Gesellschaft durch die Abfolge der Eliten wandelt. Bei Mosca findet sich folgende Aussage, die seine Theorie recht treffend zusammenfasst:

„Man könnte die ganze Geschichte der Kulturmenschheit auf den Konflikt zwischen dem Bestreben der Herrschenden nach Monopolisierung und Vererbung der politischen Macht und dem Bestreben neuer Kräfte nach einer Änderung der Machtverhältnisse erklären. ... Politische Klassen sinken unweigerlich herab, wenn für die Eigenschaften, durch die sie zur Macht kamen, kein Platz mehr ist, wenn sie für ihre frühere soziale Bedeutung für die Allgemeinheit verlieren und Leistungen in einer sozialen Umgebung an Bedeutung verlieren“ (Mosca 1950: 64f.).

Pareto (1955) vertritt nahezu identische Ideen (die er vermutlich zum Teil von Mosca übernahm, ohne dies kenntlich zu machen): Er entwickelt eine Theorie gesellschaftlichen Gleichgewichts, in der der „Kreislauf der Eliten“ eine zentrale regulierende Größe darstellt (Klages 1972: 136). Die jeweils Herrschenden streben immer nach Monopolisierung, Erhaltung und Ausweitung der

Macht. Das soziale System (die Gesellschaft) erstarrt durch die Machtmonopolisierung und –verfestigung. Nun gibt es aber andere „Kräfte“, sozusagen Konkurrenten, die die Machtverhältnisse in ihrem Sinne ändern wollen. Dies erzeugt notwendigen Wandel bzw. neue Gleichgewichtszustände. Pareto unterscheidet die Gesellschaft in drei Klassen: erstens eine nicht „ausgewählte“, eliteferne Klasse, die Masse, zweitens eine nicht-herrschende Elite, und drittens die herrschende Elite (Pareto 1955: §2032). Darüber hinaus entwickelt Pareto eine Art Persönlichkeitstypologie. Er geht von zwei Typen aus, den „Löwen“ und den „Füchsen“. Die „Löwen“ sind aufgrund ihrer überragenden Fähigkeiten in der Lage, die Elitenpositionen einzunehmen. Mit „Füchsen“ meint Pareto solche Menschen, die zwar nicht die Fähigkeiten der „Löwen“ wie Aggressivität mitbringen, wohl aber Schlaueit und die Kompetenz zur klugen Verhandlungsführung. Im Laufe ihrer Amtszeit verlieren nun die „Löwen“ die Fähigkeiten zur Erhaltung ihrer Position – sie werden „dekadent“ (Pareto 1955: § 2057) – bzw. die Fähigkeiten werden obsolet aufgrund von Veränderungen der Umwelt. „Löwen“, die an der Macht bleiben wollen, täten daher – so Pareto – gut daran, kontrolliert „Füchse“ in die Elitenpositionen aufrücken zu lassen. Gleichzeitig drängt aber schon eine neue Generation von „Löwen“ nach und löst die alte herrschende Elite ab: „Die Geschichte ist ein Friedhof der Eliten“ (Pareto 1955: § 2053). Pareto ist der Auffassung, dass ein gesellschaftliches Gleichgewicht durch eine mittlere Geschwindigkeit des Elitenkreislaufs zustande kommt. Revolutionäre, destabilisierende Veränderungen könnten verhindert werden, indem nachdrängende „Löwen“ individuell absorbiert würden, ansonsten drängten sie auf kollektive, rasche und radikale Machtveränderung (Pareto 1955: 230; § 2054 – 2057; Klages 1972: 136; Aron 1979: 148).

Pareto ist in der Soziologie nicht unumstritten, weil einige normative Wendungen seiner Ideen von den italienischen Faschisten aufgegriffen wurden (Klages 1972: 137). Ob er selbst auch eine gewisse Nähe zum faschistischen Gedankengut zeigte (wie Eisermann 1962: 1 und Aron 1979: 167 meinen) oder ob er sich sogar ausdrücklich vom Faschismus distanzierte (vgl. Tamayo 1998: 70), kann und muss hier nicht geklärt werden. Die deskriptiv-theoretischen Überlegungen Paretos und Moscas zur Elitenzirkulation – um diese geht es mir – werden auch in etlichen anerkannten soziologischen Untersuchungen vor dem Hintergrund unterschiedlicher normativer Hintergründe durchaus positiv rezipiert (z.B. Jaeggi 1967; Stahl 1973; Higley/Burton 1989). Gleichwohl sollte nicht übersehen werden, dass vor allem Mosca, aber auch Pareto, ein elitistisches Menschenbild vertraten. So meinte Mosca, dass die Mitglieder der herrschenden Klasse, der Elite also, den Beherrschten in „materieller, intellektueller, sogar in moralischer Hinsicht überlegen“ oder „... wenigstens Nachkommen von Individuen, die solche Vorzüge besaßen“, seien (Mosca 1950:

55). Solche und andere krypto-normativen Aussagen lassen sich aber durchaus von den deskriptiv-explikativ interpretierbaren Ideen der Elitenzirkulation trennen.

Für die Erklärung organisationalen Wandels bieten die Überlegungen von Mosca und Pareto wichtige Ansatzpunkte. So liefern sie Hinweise für die Beantwortung der Frage, durch welche *Mechanismen* eine Ablösung der herrschenden Eliten zustande kommt. Man kann bei beiden Klassikern drei miteinander zusammenhängende Mechanismen unterscheiden. (1) *(De)generative Prozesse*. Bei Pareto und Mosca wird insbesondere auf die Degeneration der Eliten abgehoben. „altern“, dies bewirkt eine Reduktion ihres Problemlösungspotenzials, ihre Aufmerksamkeit lässt nach, Probleme werden ignoriert. Hinzufügen muss man, dass es auch einen *generativen* Wandel gibt: Personalgruppen scheiden altersbedingt (durch Tod oder durch Erreichen eines gesellschaftlich definierten Alters) aus der Organisation aus, ohne dass es zwangsläufig zu Degeneration kommen müsste. (2) *Obsoleszenz*. Nicht die Problemlösungsfähigkeiten ändern sich, wohl aber die zu lösenden Probleme, etwa durch veränderte Marktbedingungen, daher werden die Fähigkeiten bedeutungslos. (3) *Machtkampf*. Konflikte und Machtkämpfe zwischen den herrschenden und nicht-herrschenden Eliten können Elitenwechsel bewirken. Insbesondere dann, wenn Degeneration oder Obsoleszenz vorliegen, kann die nicht-herrschende Elite ihre Chance nutzen und die herrschende ablösen. Auf diese Elemente werde ich an späterer Stelle zurückgreifen.

2.2 Offene Fragen...

Nach der Lektüre der „Klassiker“ bleiben wesentliche Fragen unbeantwortet. (1) Die erste Frage bezieht sich im Kern auf das Verhältnis zwischen funktionaler und dysfunktionaler Macht sowie zwischen Ablösung und Beharrung der Eliten. Einerseits, so Pareto und Mosca, gelangen Eliten wegen ihrer Leistungsfähigkeit an die Macht, und sie verlieren ihre Macht, wenn ihre Fähigkeiten obsolet werden oder degenerieren. Wenn wir dies auf Organisationen übertragen, dann hätte jede Organisation die „richtige“ Elite, vorausgesetzt, die Ablösung der jeweils Herrschenden vollzöge sich, wenn sich ein Bedarf nach verändertem Problemlösungspotenzial entstände. Genau diese problemadäquate Ablösung ist aber fraglich, auch Pareto und Mosca weisen darauf hin, dass Eliten ihre Macht ausnutzen und verfestigen. Ihre Machtbasis könnte deshalb über die Fähigkeiten, die für die jeweilige Organisation wichtig und funktional sind, hinausreichen und dazu führen, dass sich auch nicht mehr funktionale Eliten sehr lange in ihren Positionen halten. (2) Darüber hinaus bleibt sowohl bei Mosca als auch bei Pareto offen, worauf

Macht genau beruht (Tamayo 1998: 66). Beide behaupten, Eliten verfügten über bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten. Die Argumentation reduziert sich aber letztlich auf die tautologische Aussage: Wer die Macht hat, muss bestimmte Fähigkeiten haben, sonst hätte er ja nicht die Macht. Es ist also wichtig, die Bestimmungsgründe der Macht, das Verhältnis zwischen der funktionalen und dysfunktionalen Macht der Eliten und den Bedingungen ihrer Ablösung näher zu klären. (3) Eine weitere Frage hängt mit der ersten zusammen und zielt auf das Verhältnis zwischen Kontextdeterminiertheit der Elitenstruktur und dem „freien Willen“ der Eliten. Entscheidungen von organisationalen Eliten spielen bei Pareto und Mosca keine ausgeprägte Rolle. Wichtiger sind der Kontext, der Fähigkeiten obsolet macht, und die ebenfalls willens- und entscheidungsunabhängigen Degenerationsprozesse. Kontext und Degeneration wirken quasi hinter dem Rücken der Akteure. Die Schlussfolgerung ist ähnlich wie bei der ersten Frage – entweder genügen die Eliten den Anforderungen oder sie gehen (in einer Art von Wettbewerb oder Machtkampf) unter. Organisationale Eliten vollzögen demnach nur, was „die Umwelt“ fordert, sonst wäre sie nicht (mehr) die herrschende Elite. Dies wäre aber eine wohl allzu naive und implizit normative Auffassung (die vermutlich gar nicht so selten vorzufinden ist). Daher ist es notwendig, das Kontinuum zwischen einer rein voluntaristischen und rein deterministischen Sicht näher auszuleuchten und eine realistischere Verortung vorzunehmen.

2.3 ... und mögliche Antworten durch Rückgriff auf neuere organisationstheoretische Ansätze

Insgesamt ist zu klären, wie man die wichtigen Gedanken von Pareto und Mosca mit neueren organisationstheoretischen Überlegungen verknüpfen und nutzbringend auf das Problem der Erklärung organisationalen Wandels anwenden kann. Ansatzpunkte liefert uns hier erstens die *Resource Dependence-Theorie* (Pfeffer/Salancik 2003, s.a. Pfeffer 2005). Sie besagt sehr vereinfacht, dass sich das Handeln von Organisationen an den mächtigen Akteuren orientiert. Mächtig sind diejenigen Akteure, die für die Organisation wesentliche Ressourcen kontrollieren. Diese Ressourcen können sich von Organisation zu Organisation unterscheiden, und ihr Angebot und die Nachfrage nach ihnen können sich im Laufe der Zeit verändern. Zu den Entscheidungsorganen bzw. Eliten der Organisation erlangen dann diejenigen Zugang, die Ressourcen direkt einbringen (z.B. Kapitaleigner) oder durch bestimmtes Wissen oder Fähigkeiten zur Ressourcensicherung beitragen (z.B. Topmanager) und dadurch mächtig werden. Wandel wird aus dieser Perspektive ausgelöst durch Veränderungen in der Nachfrage, im Angebot und in der Kontrolle kritischer Ressourcen, aber auch durch Machtkämpfe der Eliten. Zweitens liefern die *Organizational Demography*- und die *Topmanagement-Demographie*-

Forschung (siehe zusammenfassend Hambrick 2005) wichtige Hinweise: Hier findet man vor allem Aussagen darüber, welche sozialen Strukturen des Topmanagements (z.B. Qualifikations- und Altersstruktur) funktional oder dysfunktional für den Erfolg, für das Überleben, für die Stabilität und den Wandel von Organisationen sind. Die Resource Dependence-Theorie hebt Prozesse der Obsoleszenz und des Machtkampfes hervor, während die Topmanagement-Demographie-Forschung stärker Prozesse der Degeneration (z.B. „Überalterung“) bzw. des Kohortenwandels ins Zentrum rückt. Ich will im Folgenden diese theoretischen Ansätze nicht isoliert skizzieren, sondern die wichtigsten Basisannahmen darstellen und auf die Zusammenhänge zwischen organisationalem Wandel und Elitenwandel anwenden. Die Resource Dependence-Theorie steht im Folgenden im Vordergrund.

3 Organisationswandel und Elitenreproduktion vor dem Hintergrund der Resource Dependence-Theorie

3.1 Eliten und Ressourcenkontrolle – Besetzung von Elitenpositionen

Die zentrale These der Resource Dependence-Theorie lautet: „... to understand the behavior of an organization you must understand the context of that behavior - that is, the ecology of the organization“ (Pfeffer/Salancik 2003: 1). Die Umwelt stellt die von der Organisation benötigten „kritischen“ Ressourcen bereit. Nach der Ressourcenabhängigkeitstheorie gelangen diejenigen in Elitenpositionen, die in der Lage sind, für die Organisation wichtige Ressourcen bereitzustellen. Eine Ressource ist um so wichtiger, je mehr ihr Fehlen das Funktionieren der Organisation gefährdet (Pfeffer/Salancik 2003: 46). Ressourcensichernde Eliten treffen Entscheidungen, die das Handeln der Organisation beeinflussen und lenken. Zentral ist der Kontext, die Abhängigkeitssituation der Organisation. Nur vor dem Hintergrund des Kontextes ist die Fähigkeit zur Ressourcenbereitstellung relevant.

Wer Ressourcen kontrolliert, die die Organisation benötigt, hat Macht in der bzw. über die Organisation. Macht wird hier ausgehend von austauschtheoretischen Überlegungen als Unabhängigkeit von anderen Akteuren verstanden (Pfeffer/Salancik 2003: 44; im Anschluss an Emerson 1962). Die Abhängigkeit einer Organisation (allgemeiner: eines Akteurs) A von einem anderen Akteur B ist um so größer, (1) je wichtiger A bestimmte Objekte sind, die B kontrolliert, und (2) je weniger A die Möglichkeit hat, diese Objekte außerhalb der A-B-Beziehung zu erlangen. (Das gleiche gilt entsprechend für B.) Macht ist also eine Eigenschaft einer Abhängigkeits- und Aus-

tauschbeziehung; sie ist nicht mit der Ressourcenausstattung eines Akteurs gleichzusetzen (siehe ausführlicher Nienhäuser 2003). Es wird angenommen, dass Akteure ihre Abhängigkeit reduzieren, d.h. ihre Macht vergrößern wollen. Diese Grundüberlegungen sind von Pfeffer/Salancik auf Tauschprozesse in und zwischen Organisationen angewandt worden.

„To say that organizations are externally controlled or constrained .. does not specify how. ... The mechanism is that of executive succession...“ (Pfeffer/Salancik 2003: 225). Interne und externe, durch Ressourcenkontrolle mächtige Anspruchsgruppen nehmen Einfluss auf die Besetzung wichtiger Positionen in der Elite der Unternehmung. Diejenigen, die über große Macht verfügen, werden bei Entscheidungen über Stellenbesetzungen jemanden bevorzugen, der nach ihrer Meinung geeignet ist, ihre Macht zu erhalten und auszubauen, also die kritischen Ressourcen in *ihrem* Sinne zu sichern. Neben der Machtsicherung kommt ein psychologischer Effekt zum Tragen: Menschen neigen dazu, solche Personen vorzuziehen, die ihrer eigenen Person in Bezug auf die Sozialisation ähnlich sind (Pfeffer/Salancik 2003: 236; siehe zur empirischen Bestätigung auch Westphal/Zajac 1995), dies reduziert Unsicherheit. Die Untersuchungen von Hartmann (z.B. 1996; 2002) zeigen, dass vor allem die Ähnlichkeit im Habitus einen Einfluss bei der Besetzung von Spitzenpositionen der Wirtschaft hat. „Leistung“ spielt durchaus nicht die Rolle, die ihr von den Eliten selber zugewiesen wird (Hartmann 2002). Im Vordergrund stehen für die Mächtigen ihre Interessen und die Reproduktion ihrer eigenen Macht. Die Machterhaltungsbestrebungen können, müssen aber nicht zum Überleben der Organisation beitragen. Vor allem, wenn sich wesentliche Änderungen in der Umwelt ergeben, dürften „Machtverkrustungen“ den notwendigen Wandel gefährden.

3.2 Funktionen von Eliten

Worin bestehen die Funktionen des von organisationalen Eliten, im Fall von Unternehmen: des Managements? Aus einer funktionalistisch verkürzten Sicht bestünde sie darin, Entscheidungen so zu treffen, dass für die Organisation kritische Ressourcen immer in ausreichendem Maße zur Verfügung gestellt werden. Die Funktionen des Managements gehen aber darüber hinaus. Erstens interpretiert das Management Umwelten. Zweitens trifft es Entscheidungen darüber, wie die Anforderungen der Umwelt (und auch der internen Akteure) gehandhabt werden können. Und drittens: Entscheidungen müssen dabei nicht nur getroffen, sondern auch in den Augen anderer als legitim, als rational, vernünftig erscheinen und gegen widerstrebende Interessen durchgesetzt werden. Die soziale Konstruktion der Realität spielt also eine große Rolle.

3.2.1 Elitenfunktion: Soziale Konstruktion der Realität

Eine erste wichtige Funktion von organisationalen Eliten besteht in der Wahrnehmung, Interpretation und sozialen Konstruktion von Veränderungen bzw. Zuständen der internen und externen Umwelt. „Die Globalisierung“, „der zunehmende Wettbewerbsdruck“, „die steigenden Personalkosten“ – all dies sind Resultate solcher Deutungs- und Konstruktionsprozesse. Die subjektiven Repräsentationen existieren neben den objektiven Gegebenheiten der Umwelt. (Dies sagt im Übrigen nichts darüber, ob die Repräsentationen zutreffend sind oder nicht.)

Betrachten wir zunächst die *objektive* Ressourcenabhängigkeit, die bei der Resource Dependence-Theorie im Vordergrund steht. Handlungen der Elite und der Organisation werden objektiv beschränkt, wenn und weil die Umwelt bestimmte Ressourcen nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stellt. Daher lässt sich auch der Erfolg von Organisationen niemals vollständig durch die Unterschiede in den Leistungen von Organisationsmitgliedern erklären – ihre Handlungen mögen noch so vernünftig sein, sie stoßen häufig schlicht an die Grenzen der verfügbaren Ressourcen. Empirische Studien (Liebersohn/O’Connor 1972; Salancik/Pfeffer 1977; Pfeffer/Salancik 2003: 10) bestätigen dies; sie zeigen, dass die Varianz in der Politik, die durch individuelle Unterschiede (durch den Wechsel von Managern oder Bürgermeistern) erklärt wird, marginal ist im Vergleich zu der Varianz, die auf Unterschiede in der Umwelt der Organisationen rückführbar ist.

Man würde der Resource Dependence-Theorie jedoch nicht gerecht, wenn man sie auf die Aussage reduzieren wollte, dass sich Entscheidungen und Handeln von Organisationen *allein* aus der objektiven Abhängigkeit von wichtigen Ressourcen erklären lassen. Sie nimmt vielmehr den Gedanken der beschränkten Rationalität (Simon 1957) ernst und unterstellt, dass neben der objektiven Situation die subjektive Wahrnehmung dieser Situation einen wesentlichen Einfluss hat. Umwelten müssen wahrgenommen und interpretiert werden: „Organizational environments are not given realities; they are created through a process of attention and interpretation. (...) Since there is no way of knowing about the environment except by interpreting ambiguous events, it is important to understand how organizations come to construct perceptions of reality“ (Pfeffer/Salancik 2003: 13). Die Umwelt kognitiv zu „konstruieren“ – darin besteht eine wichtige Funktion der organisationalen Elite. Es sind damit die individuellen Fähigkeiten bzw. deren Summe, aber auch die Struktur der organisationalen Elite, die die Wahrnehmung und damit den Wandel oder Stabilität der Organisation mit beeinflussen.

Wenn man den Gedanken der beschränkten Rationalität weiterdenkt, dann ist auch Macht nicht (nur) objektiv gegeben (Clegg/Rura-Polley 1998: 541). Die Interessen, die Werte und Einschätzungen der Akteure, aber auch die Ressourcen und die Ressourcenalternativen sind kognitiv repräsentiert und von sozialen Prozessen geprägt – eben „sozial konstruiert“. Man muss deshalb diejenigen sozialen Prozesse und Strukturen berücksichtigen, die dafür sorgen, dass die Akteure bestimmte Vorstellungen davon haben, welche Ressourcen und Alternativen existieren und was sie als wertvoll oder wertlos ansehen. Dies gilt für die eigenen Ressourcen, aber auch für die der Tauschpartner, ebenso für die alternativen Ressourcenquellen beider Parteien. Und diese Einschätzungen und Bewertungen beeinflussen wiederum das Machtverhältnis (s.a. Bacharach/Lawler 1976). Unterschätzungen der eigenen und Überschätzung der fremden Ressourcen führen zu erhöhter wahrgenommener Abhängigkeit und damit zu Machtvorteilen für andere (Emerson 1962; Walton/McKersie 1965; Kirsch 1977: 184-239; Salancik/Cooper Brindle 1997: 116).

Wenn wir nun annehmen, dass zum einen Wahrnehmungsprozesse und soziale Konstruktionen durch Eliten stattfinden und zum anderen Eliten danach streben, ihre Machtposition zu erhalten und auszubauen, dann muss man vermuten, dass Umweltwahrnehmung und –interpretation durch Eigennutz und Machtstreben geprägt sind: Organisationalen Eliten sind vermutlich nicht daran interessiert, die Aufmerksamkeit auf Umweltveränderungen zu richten, falls das Reagieren auf diesen Wandel die bestehende Machtstruktur gefährden würde (Pfeffer/Salancik 2003: 234). Organisationale Eliten versuchen daher auch Einfluss auf die Kriterien der Informationssuche zu nehmen: Diese Kriterien lenken die Wahrnehmung auf solche Umweltsegmente, die für die Eliten insofern günstig sind, als sie zur Bewältigung der aus diesen Segmenten resultierenden Unsicherheit Beiträge leisten können und hierfür Anreize erhalten. Zugleich haben Eliten ein Interesse daran, ihre Relevanz für das Unternehmen, für dessen Mitarbeiter, für die Gesellschaft usw., herauszustellen und die Bedeutung anderer Akteure herunterzuspielen. Gleichzeitig liegt es in ihrem Interesse, ihre Macht, soweit sie nicht als funktional begründet werden kann, nicht ins Blickfeld rücken zu lassen – Diskussionen über dysfunktionale Macht oder über Machtmissbrauch werden damit weniger wahrscheinlich. Dabei ist allerdings zu bedenken, dass die Annahme beschränkter Rationalität impliziert, dass auch das Management nicht vollständig machtbewusst und machtrational zu handeln in der Lage ist.

3.2.2 Elitenfunktion: Management der Ressourcenbeziehungen

Ein zweiter wichtiger Funktionsbereich organisationaler Eliten besteht im Management der Ressourcen- bzw. Austauschbeziehungen mit der Umwelt (Pfeffer/Salancik (2003: 92ff.)). Eine offensichtliche Handhabungsmöglichkeit besteht in der Anpassung im Sinne einer (1) *Forderungserfüllung*: Man entspricht den Forderungen des jeweiligen sozialen Akteurs. Allerdings ist diese Strategie nicht unproblematisch. Man gibt bei Forderungserfüllung nicht nur Handlungsspielraum auf, sondern man erhöht damit auch die Wahrscheinlichkeit vermehrter Forderungen und Beeinflussungsversuche, denn andere Akteure werten (aufgrund ihrer beschränkten Rationalität) den Erfolg früherer - eigener oder beobachteter - Beeinflussungsversuche als Indikator für künftigen Erfolg. Daher fordern „nachgiebige“ Organisationen weitere Dominanzversuche heraus. Eine zweite Handlungsstrategie besteht in einer (2) *Vermeidung von Beeinflussungsversuchen bzw. Forderungen* aus der Umwelt. Beeinflussungsversuche lassen sich vermeiden, indem man bestimmte Informationen, die Forderungen bewirken können; kontrolliert oder unterdrückt. Man kann auch ansetzen bei der Definition von Kriterien, an denen man festmacht, ob eine Forderung erfüllt wurde oder nicht, man kann Informationen selbst gestalten durch den Einsatz eigener „Experten“, man kann Öffentlichkeitsarbeit betreiben usw. So bildet die Kommunikation mit Anspruchsgruppen einen bedeutsamen Aufgabenbereich der Führungskräfte (Scheuch/Scheuch 1995). Wichtig ist *symbolische Politik* (Pfeffer 1981; Edelman 1990) – als „Ersatz“ materieller Politik. Man kann (bei beschränkter Rationalität) die Illusion erzeugen, dass eine Forderung erfüllt ist: Zum Beispiel kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass Universitäten den Forderungen nach Einführung neuer Bachelor-Studiengänge zum Teil nur symbolisch nachkommen, indem sie die alten Diplomstudiengänge verkürzen, bereits bestehende Kombinationen von Lehrveranstaltungen als Module umtitulieren, sonst aber wenig ändern. Ein weiteres Beispiel: Mitarbeiterbefragungen werden gelegentlich auch und vor allem deshalb eingesetzt, um zu zeigen, dass man die Bedürfnisse und Forderungen der Mitarbeiter ernst nimmt. Ein nicht unwichtiger Teil symbolischer Politik kann unter den Begriff *Sündenbockfunktion* des Managements gefasst werden. Diese Strategie richtet sich sowohl auf externe als auch interne Akteure. Man suggeriert eine Erfüllung von Forderungen oder ein Bemühen darum dadurch, dass man Mitglieder der organisationalen Elite austauscht und damit einen Politikwechsel markiert, der letztlich aber materiell nicht stattfindet. Die Entlassung eines Managers mag auf der materiellen Ebene wenig ändern, dennoch kann auf der - ebenso realen - symbolischen Ebene die Entlassung zu einer

Lockerung der Handlungsbeschränkungen führen, wenn man durch diese Aktion glaubhaft machen kann, dass man den Anforderungen wichtiger externer, Ressourcen kontrollierender Akteure nachgekommen ist oder nachkommen wird (Pfeffer/Salancik 2003: 16). Eine dritte Strategie richtet sich auf die (3) *Vermeidung von Ressourcenabhängigkeit*. Im Wesentlichen ist hiermit die Schaffung alternativer Ressourcenquellen für die Organisation gemeint. Die vierte Strategie beinhaltet die (4) *Dominierung der Kontrolleure*: Man kann die Kontrolleure selbst zu dominieren oder deren Dominanz zu reduzieren versuchen. Möglichkeiten sind Unternehmenszusammenschlüsse, personelle Verflechtungen über Personen in Entscheidungs- und Aufsichtsorganen und die Kooptation von Mitgliedern einflussreicher Organisationen. Beispielsweise kooptieren Organisationen Vorstände bzw. Aufsichtsräte von Banken, um mit deren Hilfe finanzielle Unsicherheiten besser bewältigen zu können. Daher – so die Resource Dependence-Theorie – reflektiert die Zusammensetzung der Entscheidungs- und Kontrollorgane die Komposition der kritischen Ressourcen, die die Organisation für ihr langfristiges Überleben benötigt (Pfeffer 1972; 1973; Lang/Lockhart 1990; Schreyögg/Papenheim-Tockhorn 1995).

Letztlich kommt der organisationalen Elite die Funktion zu, diese Ressourcen- und Machtbeziehungen zu managen. Empirische Untersuchungen zeigen, dass sich der Einsatz „richtiger“ Strategien positiv auf den Organisationserfolg auswirkt (Pfeffer 1972; Boyd 1990; Sheppard 1995).

3.3 Struktur der organisationalen Elite

Welche Zusammensetzung der Elite ist funktional in Bezug auf die beiden oben skizzierten Funktionen: soziale Konstruktion der Realität und Management der Ressourcenbeziehungen? „Erzeugt“ die Umwelt (in jedem Fall) eine funktionale Struktur der Eliten; entstehen nicht Machtverkrustungen, und kann sich nichtfunktionale Macht überhaupt in dem Wettbewerb ausgesetzten Unternehmen bilden und halten? Mehrere Kräfte bewirken gemeinsam, dass zwar die Zusammensetzung der Eliten ein „gewisses“ (theoretisch und empirisch wenig geklärtes) Ausmaß an Funktionalität aufweist, diese Funktionalität aber aus mehreren Gründen nur selten „perfekt“ und häufig sogar problematisch ist. Zwar bilden die Umwelt und die Notwendigkeit der Ressourcensicherung eine Art Handlungskorridor für die Besetzung von Elitepositionen. Man sollte deshalb, so die Vermutung auf Grundlage der Resource Dependence-Theorie, ein (schwer bestimmbares) Mindestmaß an Funktionalität der Eliten vorfinden, andernfalls dürfte die Organisation nicht überlebensfähig sein. Allerdings gibt es hier Gegenkräfte: Nicht immer stehen

Kandidaten mit genau denjenigen Qualifikationen zur Verfügung, die man zur Ressourcensicherung benötigt. Darüber hinaus ist aufgrund der beschränkten Rationalität bei Personalentscheidungen keineswegs klar, welche Qualifikationen funktional sind zur Ressourcensicherung und ob eine bestimmte Person genau über diese Qualifikationen verfügt. Hinzu kommt, dass mächtige Eliten ihre Macht nicht ohne weiteres abgeben wollen. Nun könnte man argumentieren, dass Organisationen mit weniger funktionalen Eliten im Wettbewerb nicht bestehen können, also der Markt dieses Problem quasi natürlich regelt. Dies ist nicht zu erwarten: Die Handlungsschwäche einer Organisation ist aufgrund der beschränkten Rationalität aller Akteure eben nicht ohne weiteres zu erkennen, sie wird daher möglicherweise weiter mit Ressourcen, z.B. Krediten, versorgt, weil die Anzeichen dafür übersehen werden, dass diese Kredite nicht zurückgezahlt werden können. Beschränkte Rationalität in Verbindung mit Machtstreben und der Verfolgung von Eigeninteressen dürfte also dazu führen, dass Organisationen nur in Ausnahmefällen die Eliten haben, die sie zur Sicherung der Ressourcen benötigen.

3.3.1 Kontingenz der Funktionalität der Elitenstruktur

Eine bestimmte Zusammensetzungen von organisationalen Eliten ist nicht unter allen Bedingungen gleichermaßen funktional oder dysfunktional. Die folgenden Überlegungen zu den Situationen, in denen bestimmte Elitenstrukturen funktional sind, verstehe ich als Hypothesen, die ich theoretisch begründen und mit empirischen Befunden stützen will (ähnliche Überlegungen finden sich bereits bei Gusfield 1957; Stinchcombe/McDill/Walker 1968; McNeil/Thompson 1971). Die Hypothesen lauten vereinfachend gesagt: In *stabilen Umwelten* sind *homogene* Eliten mit langer durchschnittlicher Zugehörigkeitsdauer, d.h. geringer Erneuerungsrate, funktional. In *dynamischen Umwelten* sind dagegen *heterogene* Eliten mit kurzer Zugehörigkeitsdauer, d.h. hoher Erneuerungsrate, dem Unternehmenserfolg zuträglicher. Man sollte vermuten, dass diese Umwelt-Eliten-Kombinationen wenigstens geringfügig häufiger vorkommen, als man aufgrund zufälliger Verteilung erwarten darf. Denn wenn kein „Fit“ zwischen Umwelt und Elitenstruktur vorliegt, sollte dies einen negativen Effekt auf die Unternehmensleistung haben.

In *stabilen Umwelten* dürfte sich demnach eine Gruppe mit relativ *langer Zugehörigkeitsdauer* zur Führungsspitze und vermutlich auch zum Unternehmen herausbilden. Erfahrungen im Unternehmen stellen hier eine wichtige Ressource dar, da es darum geht, das angestammte Geschäft zu

intensivieren und zu optimieren. Die innerhalb der dominanten Koalition mächtigen Führungspersonen werden bei Neubesetzungen ihnen ähnliche Führungskräfte bevorzugen; dabei spielen vor allem die Ausbildung und das Alter eine wichtige Rolle. Daraus ergibt sich im Laufe der Zeit eine *Homogenisierung der Führungsgruppe* – Kanter (1977) spricht von homosozialer Reproduktion - mit bestimmten Konsequenzen für Entscheidungsprozesse. Pareto würde das Homogenierungsphänomen als Degeneration bezeichnet haben: Die Wert-Wissens-Strukturen gleichen sich einander an; die Spannweite der Problemlösungspotenziale nimmt ab, da die Mitglieder der Elite Probleme ähnlich wahrnehmen und interpretieren. *In dynamischen Umwelten* und bei anderen Strategien zählen Erfahrungen im eigenen Unternehmen dagegen weniger. Es ist häufig neues Wissen notwendig, das über neue Mitglieder von außen hereingebracht werden kann und muss. Man sollte erwarten, dass in solchen Situationen Besetzungen von außen häufiger vorkommen als in stabilen Situationen. Die Palette an Problemlösungspotenzialen ist bei Besetzungen von extern tendenziell breiter, die soziale Homogenität geringer, und die Dauer der Zugehörigkeit durchschnittlich kürzer.

Für diese Hypothesen lassen sich *empirische Bestätigungen* finden. Die Untersuchungen von Miles/Snow (1986) deuten darauf hin, dass Unternehmensleitungen in unterschiedlichen Umwelten und bei unterschiedlichen Marktstrategien eine jeweils andere Zusammensetzung der Fähigkeiten und eine unterschiedliche Machtverteilung aufweisen. Unternehmen, die als *Verteidiger* bezeichnet werden und die eine Strategie der Marktdurchdringung auf relativ stabilen Märkten verfolgen, haben ein Management mit einer eher langen Betriebszugehörigkeitsdauer. Von der Qualifikation her dominieren Manager aus den Bereichen Finanzen und Produktion, dies sind für Unternehmen mit einer Verteidigerstrategie die Ressourcen zur Sicherung kritischer Ressourcen. Unternehmen, die Miles/Snow *Prospektoren* nennen und die neue Produkte auf den Markt bringen oder neue Märkte erschließen, die also eher flexibel sein müssen, haben öfter eine Führungselite, die heterogener ist und eine kürzere Zugehörigkeitsdauer aufweist. Von der Qualifikation dominieren Personen, die aus den Bereichen Forschung und Entwicklung oder Marketing kommen. Die Untersuchungen von Hambrick (1981) und Chaganti/Sambharya (1987) konnten diese Hypothesen im Wesentlichen bestätigen. Auch Fligstein (1987; zu ähnlichen Ergebnissen auch Ocasio/Kim 1999) konnte eine Funktionalität von Elitestrukturen und eine Art „losen Fit“ mit den Anforderungen der Unternehmensstrategie und der Umwelt beobachten. Fligstein hat für den Zeitraum von 1919 bis 1979 bei den 100 größten US-Unternehmen untersucht, warum u.a. der Anteil der Präsidenten gestiegen ist, die aus dem Finanzbereich kommen und aus diesem Bereich Erfahrungen mitbringen. Generell, so Fligstein unter Rückgriff

auf die Resource Dependence-Theorie, werden solche Personen Präsidenten, die kritische Ressourcen kontrollieren (ebenso Hambrick 1981). Welche Ressourcen aber kritisch sind, verändert sich im Laufe der Zeit. Auf der Ebene des Unternehmens sind es die Strategien und Strukturen des Unternehmens, die bestimmtes Wissen erfordern. Personen, die über dieses Wissen verfügen, steigen entsprechend im Unternehmen auf. Allerdings sind es auch die institutionalisierten Vorstellungen, die unabhängig von den „wissensfordernden“ Strategien und Strukturen einen Einfluss haben: Je mehr Unternehmen meinen, man „müsse“ einen Präsidenten haben, dessen beruflicher Hintergrund der Finanzbereich ist, um so höher ist die Wahrscheinlichkeit für die Besetzung der Präsidentenposition mit einer solchen Person. Hier zeigt sich erneut, dass kognitive Konstruktionen neben und im Verbund mit objektiven Ressourcenlagen einen Effekt auf das Organisationsverhalten haben.

3.3.2 „Der Umwelt widerstehen“ - Beharrung durch Macht

Wie sind solche Funktionalitäten aber mit dem in Bezug auf die Organisationsziele häufig dysfunktionalen Machtbestrebungen und der Neigung, bei Personalentscheidungen ähnliche und nicht immer geeignete Bewerber zu bevorzugen, zu vereinbaren? Solche egoistischen Verhaltensweisen werden nicht einfach durch die Umwelt außer Kraft gesetzt. Nur weil eine dynamische Umwelt oder eine Unternehmensstrategie eine bestimmte Sozialstruktur der Führungsgruppe erfordern, ergibt sich diese nicht automatisch. Gerade in dynamischen Umwelten können aus einer zu geringen Erneuerung der Elite problematische Folgen für die Fähigkeit zur Sicherung kritischer Ressourcen für die Organisation entstehen (für Gesellschaften Nagle 1973). In einer Untersuchung über 65 US-Unternehmen (Sutcliffe 1994) zeigte sich folgender Befund: Je länger die durchschnittliche Zugehörigkeitsdauer und je größer die soziale Homogenität der Führungsgruppe, desto stärker kommt es zu Abweichungen zwischen der objektiven Umweltsituation und der Wahrnehmung der Umwelt durch das Management. Solche elitestrukturell bedingten Wahrnehmungsverzerrungen können den Organisationserfolg gefährden. In einer anderen empirischen Studie auf der Basis von 95 zufällig ausgewählten kleineren und mittleren Unternehmen in Kanada kam Miller (1991) zu dem Ergebnis, dass Manager mit langer Betriebszugehörigkeitsdauer eher als solche mit kürzerer Zugehörigkeitsdauer dazu neigen, Umweltveränderungen zu ignorieren. Als Begründung wird angeführt, dass sie mit zunehmender Dauer verstärkt ihresgleichen befördern, ihre eigene Macht ausbauen und meinen, dem Druck von außen durch andere Personen nicht nachgeben zu müssen. Betriebszugehörigkeitsdauer ist hier also ein Indikator für das Ausmaß an akkumulierter Macht.

Der Autor der Arbeit weist darüber hinaus auf eine interessante Paradoxie hin: Gerade bei erfolgreichen Unternehmen haben die Manager eine längere Unternehmenszugehörigkeitsdauer – genau diese Wirkung des Erfolges stellt dann eine immanente Gefahr dar (Miller 1991: 35). Empirische Befunde zum Strategiewechsel von Unternehmen besagen ganz ähnlich: Wer „an der Macht“ ist, neigt dazu, den eingeschlagenen Kurs beizubehalten, der Homogenisierungsprozess über die Rekrutierung Ähnlicher verstärkt die Orientierung an der gewählten Strategie (Finkelstein/Hambrick 1990; Wiersema/Bantel 1992; anders O'Reilly/Snyder/Boothe 1993).

Damit stellt sich eine weitere Frage: Weist ein Unternehmen eine schlechtere Unternehmensleistung auf, weil es eine bestimmte Elitestruktur hat; oder wird die Elitestruktur nicht auch durch die Unternehmensleistung beeinflusst? Nach den hier zugrunde liegenden theoretischen Überlegungen müssten im Zeitverlauf beide Prozesse zu beobachten sein. Dies lässt sich empirisch bestätigen: Hambrick/D'Aveni (1992) haben 57 in Konkurs gegangene und 57 „überlebende“ Unternehmen untersucht und die Zusammenhänge zwischen Unternehmensleistung, Managementstruktur und Rückwirkungen über einen Zeitraum von fünf Jahren vor dem Konkurs analysiert. Es zeigte sich, dass bei den in Konkurs gegangenen Unternehmen eine sich selbst verstärkende Abwärtsspirale zu beobachten war. Bei zurückgehender Unternehmensleistung waren bei den in Konkurs gegangenen Unternehmen häufiger autokratische, mächtige Führungspersönlichkeiten festzustellen, die stark an ihren Entscheidungen festhielten. Damit einher ging eine hohe Fluktuation bei den anderen Mitgliedern, was zu einer Reduzierung der Elitenzugehörigkeitsdauer und einer extrem hohen oder extrem geringen sozialen Heterogenität führte. Man kann dies so interpretieren, dass Qualifikationen „abfließen“ und die notwendige Qualifikationsbreite nicht mehr vorhanden ist. Dies, so sagen die Verfasser der Studie weiter, beschleunigt die Abwärtsbewegungen. Die Unternehmensleistung sinkt weiter, mit weiteren Folgen für die Führungsstruktur: Die Anzahl der Führungskräfte geht zurück, und das Gehalt der Manager nimmt ab. Die Steuerleute verlassen das sinkende Schiff, es kommt zu Kündigungen und Entlassungen. Wissenspotenzial fließt weiter ab. Dieser Prozess endet schließlich im Konkurs. Man wird wohl nicht sagen können, dass die Struktur der Elite der Hauptgrund der Konkurse war, schließlich ging die Leistung ja schon vorher zurück, aber sie trägt doch dazu bei.

3.3.3 Bedingungen der Beharrung durch Macht?

Nun stellt sich folgende Frage: *Warum*, also unter welchen *Bedingungen*, gelingt es den mächtigen Führungspersonen, sich – möglicherweise über ihre Fähigkeiten zur Ressourcensicherung hinaus – in ihren Positionen zu halten? Nach der Ressourcenabhängigkeitstheorie müssten mächtige Akteure ihre Macht zu ihrem Vorteil nutzen und über die Ressourcenkontrolle hinaus auszudehnen. Macht verfestigt sich möglicherweise, und sie wird vielleicht nicht ohne weiteres durch Ressourcenveränderungen wieder abgebaut. Für diese Verfestigungsthese findet sich in etlichen Untersuchungen Bestätigungen. Befunde, dass mächtige betriebliche Akteure eine längere Betriebszugehörigkeitsdauer aufweisen als weniger mächtige (Salancik/Pfeffer 1980; Allen/Panian 1982), sind natürlich kein Beleg für diese These. Denn man kann zu Recht einwenden, dass sie wegen der Funktionalität der von ihnen kontrollierten Ressourcen benötigt werden und deswegen und nicht wegen ihrer über die Funktionalität hinausreichenden Macht länger in der Organisation bleiben. Allerdings ist es nicht nur nach der Ressourcenabhängigkeitstheorie wahrscheinlich, dass Mächtige sich besser gegen Veränderungen wehren und sich – über ihre Fähigkeiten zur Ressourcensicherung hinaus – länger in ihren Positionen halten können. Eine Untersuchung von Boeker (1992) deutet darauf hin, dass es sowohl einen ressourcenbedingten als auch einen darüber hinaus gehenden Machtstabilisierungseffekt gibt, der zu einer überdurchschnittlich langen Betriebszugehörigkeitsdauer führt. Boeker (1992) analysierte den Zusammenhang zwischen schlechter Leistung und der Ablösung der obersten Führungskräfte in insgesamt 67 Unternehmen über einen Zeitraum von 22 Jahren. Zwar konnte er feststellen, dass schlechte Leistung die Wahrscheinlichkeit eines Führungswechsels erhöhte, dass es aber mächtigen Führungspersonen eher gelang, ihre Position dennoch zu halten. Es werden bei Boeker auch die Bedingungen benannt, unter denen dies der Fall ist: Führungskräfte bleiben um so wahrscheinlicher im Amt, je mehr Kapitalanteile sie am Unternehmen besitzen, je mehr die sonstigen Eigentumsanteile streuen, je geringer der Anteil der unternehmensexternen Mitglieder des board of directors, und je größer der Anteil der Mitglieder der Geschäftsleitung ist, die der Geschäftsführer selbst eingestellt hat. Allgemeiner gesagt: Eine Management-Elite, der es gelingt, über ihre Managementfähigkeiten hinaus auch andere Ressourcen zu requirieren (z.B. Finanzkapital), die Sozialkapital aufbauen können (z.B. Vertraute als Mitarbeiter einstellen) und die geringer Gegenmacht und Kontrolle unterliegen, werden sich auch dann noch „im Amt“ halten können, wenn ihre eigentlichen Ressourcen (Managementfähigkeiten) obsolet geworden sind.

Eine Annahme, die den bisherigen Überlegungen zugrunde lag, habe ich bisher nicht diskutiert. Unterstellt wurde in den bisherigen Ausführungen, dass Ressourcen obsolet werden oder (z.B. über individuelle Veränderungen) degenerieren und daher die Wahrscheinlichkeit einer Elitenablösung steigt. Zu fragen ist aber auch, ob es nicht Ressourcen gibt, die in allen Umweltkonstellationen funktional sind – *Schlüsselqualifikationen* im Sinne eines Generalschlüssels (oder vielleicht besser eines Dietrichs, da mit Hilfe eines Generalschlüssels jeweils nur ein beschränktes Ensemble von Schlössern geöffnet werden kann). Zum Beispiel dürften Intelligenz, Anpassungsfähigkeit, die Fähigkeit, soziale Kontakte zu schließen, sich selbst motivieren zu können („self efficacy“, Bandura 1997) u.ä. in nahezu allen organisationalen Konstellationen förderlich sein. Wenn diese Vermutung zuträfe, müssten wir beobachten, dass bei organisationalen Veränderungen diejenigen Elitenmitglieder eine erhöhte Wahrscheinlichkeit haben, in ihrer Position zu verbleiben oder in eine ähnliche Position unter den neuen Bedingungen zu wechseln. Die Befunde über die Karrierepfade von Führungskräften der ehemaligen DDR (Schreiber u.a. 2002; Steger/Lang 2003) deuten hierauf hin. Die auch unter den Bedingungen nach der „Wende“ erfolgreichen früheren Eliten zeichnen sich u.a. durch soziales Kapital (die Fähigkeit, soziale Netzwerke zu bilden und zu nutzen), breites Wissen und kognitive Flexibilität (um die „Wende“ mental zu verarbeiten) aus. Auf der anderen Seite zeigt sich auch, dass bestimmte Wissensbestände entwertet worden sind, etwa Kenntnisse im Bereich Produktion und Logistik, die für die veränderten Organisationsformen in den neuen Betrieben nicht mehr funktional waren. Insgesamt legen diese Ergebnisse nahe, dass der Transformationsprozess der früheren DDR deutlich Elemente eines Reproduktionsprozesses aufweist, weil die „alte“ Eliten teilweise Ressourcen kontrollieren, die auch unter den neuen Bedingungen funktional sind. Allerdings schließt dies Obsoleszenzprozesse nicht aus, auch diese finden sich (vgl. Steger/Lang 2003).

4 Erste Antworten, offene Fragen und Ansatzpunkte für Weiterentwicklungen

Ich will zum Schluss erstens knapp die wichtigsten Ergebnisse zusammenfassen, die erste Antworten auf die eingangs gestellten Fragen geben sollten. Zweitens sollen einige offene Fragen und zugleich Ansatzpunkte in Bezug auf die Weiterentwicklung einer politischen, auf Macht und Ressourcenkontrolle basierenden Theorie organisationalen Wandels skizziert werden.

4.1 Erste Antworten auf die Fragen

Die erste Frage lautete: *Welches sind die Bestimmungsgründe der sozialen Struktur und der Macht organisationaler Eliten?* Die soziale Struktur der Elite ist zum einen bestimmt durch die Umwelt, das heißt durch die Verteilung der kritischen Ressourcen. Wer kritische Ressourcen kontrolliert, hat Macht, und damit eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, zur herrschenden Elite zu gehören. Allerdings ist zu ergänzen: Es kommt nicht (nur) darauf an, ob jemand *tatsächlich* kritische Ressourcen kontrolliert bzw. kontrollieren kann, sondern (auch) darauf, ob andere, die über Stellenbesetzungen – ein wesentliches Medium der Elitenreproduktion – zu entscheiden haben, dies *glauben* (zu empirischen Befunden Fligstein 1987). Kognitive Konstruktionen haben neben und im Verbund mit objektiven Ressourcen einen Effekt auf die Elitenstruktur. Es kommen weitere Faktoren hinzu, die die „einfache“ Beziehung zwischen Umwelt und Elitenstruktur gleichsam brechen: Erstens akkumuliert die herrschende Elite Macht, sie weitet ihre Kontrolle über Ressourcen aus, die nichts mit der Leistung und der Überlebensfähigkeit der Organisation zu tun haben. Sie akkumuliert und kontrolliert zum Beispiel Finanz- und Sozialkapital. Macht macht Macht! Dadurch gewinnt die Elite ein Beharrungsvermögen über ihren Beitrag zur Beitrag zur Ressourcensicherung hinaus. Zweitens wandelt sich die Struktur und die Macht der Elite durch autonome, nicht durch die Umwelt induzierte Veränderungen. Hierzu ist die Alterung der Elitenmitglieder zu rechnen. Eliten wandeln sich durch (de)generative Prozesse. Und drittens schließlich verändert sich die herrschende Elite durch Prozesse der (konfliktären) Machtübernahme. Allerdings ist das Machtverhältnis zwischen herrschenden und nicht herrschenden Eliten durch die ersten beiden Faktoren (Umweltveränderungen und (de)generative Prozesse) mitbestimmt.

Die zweite Frage lautete: *Auf welche Weise, das heißt über welche Mechanismen, beeinflusst die Elitenstruktur das Unternehmensverhalten? Wie drückt sich dieser Einfluss aus?* Der wesentliche Mechanismus ist Macht, jedoch in Verbindung mit weiteren Mechanismen. Die Macht der (herrschenden) Elite manifestiert sich erstens in den Entscheidungen über die Handhabung der Anforderungen der internen und externen Umwelt. Zweitens schlägt sich Elitenmacht auch in ihren Möglichkeiten und Spielräumen der Interpretation der Umwelten und deren Anforderungen nieder. Die soziale Konstruktion der Realität – auch der Konstruktionen anderer – ist eine wesentliche Funktion und auch ein Mittel der Reproduktion der Macht von Eliten. Unterschiedliche Strukturen der Elite (die wiederum umweltbeeinflusst sind) führen zu unterschiedlichen sozialen Konstruktionen und Entscheidungen. Weniger abstrakt gesprochen,

zeigt sich zum Beispiel: Je länger die durchschnittlicher Zugehörigkeitsdauer zur Elite, d.h., je geringer die Erneuerungsrate, um so homogener wird die Elite und um so geringer wird die Varianz des Problemlösungspotenzials. Dies bringt in dynamischen Umwelten Probleme mit sich, in weniger dynamischen Umwelten kann eine wert-wissens-homogene „Politbüro-Struktur“ durchaus funktional sein (jedenfalls in einer engen Sicht von Funktionalität, die Systemstabilität in den Vordergrund rückt).

Was sind nun aber die wesentlichen Bedingungen, die organisationalen Wandel wahrscheinlich machen? Zum einen sind dies Umweltveränderungen, zum anderen Machtkämpfe zwischen der herrschenden Elite und der auf Zugang zu Elitenpositionen drängenden nichtherrschenden Elite. Allerdings interagieren diese beiden Bedingungsfaktoren miteinander. Vereinfacht gesagt geht es um eine Art „Fit“ zwischen Elitenstruktur und Umwelt. Dieser Fit kann erstens problematisch werden, wenn sich die Umwelt so verändert, dass die Elite nicht mehr in der Lage ist, die Versorgung mit für die Organisation kritischen Ressourcen sicherzustellen. Zweitens kann der Fit problematisch werden, wenn das notwendige Problemlösungspotenzial der Elite (relativ zu den Anforderungen der Ressourcensicherung) abnimmt. Ein Machtwechsel gegen die Interessen der herrschenden Elite ist damit voraussetzungsvoll: Möglich ist er vor allem dann, wenn die Mitglieder dieser Elitegruppe ihre Macht verlieren, weil ihre Fähigkeiten, ihre Ressourcen umweltbedingt obsolet werden oder degenerieren. Obsoleszenz bietet politische Gelegenheiten. In solchen Situationen wird es wahrscheinlicher, dass die nicht-herrschende Elite die bisherige ablöst und organisationale Veränderungen (Wandel) einleitet. Degeneration – eine Reduktion in der Menge und Qualität der vorhandenen Fähigkeiten – bezieht sich weniger auf die Individualebene, sondern mehr auf die Kollektivebene. Vor allem bei Führungsgruppen, deren Mitglieder zu einem Zeitpunkt gemeinsam in die organisationale Elite eingetreten sind und sie geprägt haben, die ähnliche Bildungshintergründe haben, eine lange, gemeinsame Amtsdauer aufweisen, entsteht Degeneration (der „Politbüro-Effekt“): Die soziale Struktur, gepaart mit Macht, führt dazu, dass man sich gegenseitig in seinen Auffassungen bestätigt, dass Kritiker ignoriert werden und notwendiges Lernen und Verlernen unterbleiben, dass Umweltveränderungen übersehen und im Lichte der schon lange nicht mehr überprüften Wert-Wissens-Strukturen fehlinterpretiert werden. Eine solche Degeneration ist um so problematischer für die Adaption an Umweltveränderungen, je größer die Machtdistanz zwischen der herrschenden Elite und den in diese Elite drängenden Personen bzw. Gruppen sind. Dann vollzieht sich der Wandel mit höherer Wahrscheinlichkeit „revolutionär“, durch komplette oder nahezu vollständige Ablösung der im Amt befindlichen Elitenmitglieder. Ist die Machtdistanz geringer,

wird es der nachdrängenden Gruppe bereits früher und sukzessive gelingen, die eine oder andere Position zu besetzen und den Wandel der Elite und die Anpassung an die Umwelt damit schrittweise und eher kontinuierlich ohne vollständigen Personenwechsel zu vollziehen.

Es gibt aber noch eine weitere Konstellation, die organisationalen Wandel wahrscheinlicher macht. *Wandel kann als machtpolitisches Instrument eingesetzt werden..* Es ist zumindest analytisch denkbar und – wie ich meine – auch empirisch auffindbar, dass Umweltveränderungen nicht vorhanden sind, jedoch von der Elite behauptet oder aber im Ausmaß übertrieben dargestellt und als Grund für Anpassungen der Organisation herangezogen werden. Wenn es gelingt, die nichtherrschenden Eliten und andere relevante Gruppen davon zu überzeugen, dass gerade die im Amt befindliche Elite über diejenigen Fähigkeiten verfügt, die Organisation durch das gefährliche Fahrwasser der Umweltveränderungen (hier kann z.B. eingesetzt werden: der zunehmende Wettbewerb, die Globalisierung usw.) steuern zu können und dass die Entscheidungen der Elite genau die von ihr selbst kognitiv konstruierten Gefahren abwenden können, dann stärkt dies die Stellung der im Amt befindlichen Elite und schwächt in die Positionen drängenden nichtherrschenden Eliten. Die Adaptionen werden dann bestimmt von den vorhandenen Ressourcen der Elite und dienen gleichzeitig der Akkumulation von Macht und Einkommen. Zum Beispiel strukturiert man die Organisation so, dass Aufstieg gerade für die Mitglieder der herrschenden Elite und ihnen ähnlicher Bewerber möglich ist. Begründet werden die Reformen jeweils mit „Umweltveränderungen“. Entsprechende Adaptionen widersprechen den Interessen der nichtherrschenden Elite, sofern und weil sie ihre Ressourcen nicht zur Geltung bringen kann. Solche Sozialkonstruktionen gelingen der herrschenden Elite so leichter und sie sind wahrscheinlicher, wenn die Umwelt schwer interpretierbar ist und die Elite über eine Art Interpretationsmonopol verfügt, das sie durch Expertenmeinungen (Sachverständigenräte etc.) absichern kann. Eine derart machtmotivierte Adaption dürfte sich langfristig allerdings als Problem für das Überleben der Organisation herausstellen, da sie Organisation und Umwelt zu stark entkoppelt.

Die dritte Frage lautet: *Wie wirkt das Unternehmensverhalten auf die sozial- und machstrukturelle Zusammensetzung und den Wandel der organisationalen Elite zurück?* Das Unternehmensverhalten ist beeinflusst von der herrschenden Elite, aber nicht von ihr determiniert. Dies liegt zum einen daran– diesen Punkt habe ich bisher wenig behandelt –, dass die Präferenzen bzw. Interessen der organisationalen Elite nicht homogen sind; Präferenzunterschiede und Interessenwidersprüche sind der Normalfall und treiben den Wandel voran:

Innerhalb der Elite und zwischen Eliten und Nicht-Eliten sind Auseinandersetzungen zu erwarten. Diese Konflikte und Widersprüche „brechen“ gleichsam die ursprünglichen Interessen und geben ihnen ihre handlungsrelevante Richtung. Zum anderen sind die Handlungen der Elite eben durch die objektive Ressourcensituation beschränkt.

Die Rückwirkungen des Unternehmensverhaltens auf die Struktur der Eliten zeigen sich empirisch zum einen darin, dass die Wettbewerbsstrategien von Unternehmen bestimmte Qualifikationsstrukturen „fordern“ und „erzeugen“ (siehe z.B. Miles/Snow 1986), zum anderen deuten Befunde Unternehmenskonkurse darauf hin, dass ein Rückgang der Unternehmensleistung zu einer sehr hohen oder sehr geringen sozialen Heterogenität führte (Hambrick/D’Aveni 1992). Allerdings muss man festhalten, dass die Dynamik zwischen Unternehmensverhalten, -erfolg und Elitenstruktur und den jeweiligen Rückwirkungen bisher wenig empirisch untersucht worden ist.

4.2 Offene Fragen und Ansatzpunkte für Weiterentwicklungen

Ein erster wesentlicher Punkt ist die empirische Prüfung von Kernhypothesen einer zunächst ja nur umriss- oder skizzenhaft entwickelten Theorie. Dies setzt zunächst die Formulierung solcher Hypothesen voraus. Die skizzierten Aussagen bieten m.E. einen Ausgangspunkt für prüfbare Hypothesen, sie sind aber notwendigerweise abstrakt und wenig operational formuliert. Ein Beispiel: Hier wird behauptet, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Umweltdynamik einerseits und der Geschwindigkeit der Elitenreproduktion und der Breite ihres Problemlösungspotenzials andererseits besteht. Dies ist selbstverständlich für eine empirische Klärung viel konkreter zu fassen. Darüber hinaus sollte man sich nicht darauf beschränken, isolierte Hypothesen zu prüfen, sondern die Dynamik der Beziehung zwischen Umwelt, Elitenstruktur, Unternehmensverhalten und den jeweiligen Rückwirkungen zu erfassen versuchen. Dies ist nur über Längsschnittanalysen sinnvoll. Dabei sollten qualitative, fallstudienartige Untersuchungen der Entwicklung in einzelnen Unternehmen mit stärker quantitativen Erhebungen verbunden werden.

Eine zweite, ganz wesentliche offene Frage – und damit auch ein Ansatzpunkt der Weiterentwicklung – bezieht den Zusammenhang zwischen organisationalen und (anderen) gesellschaftlichen Eliten. Es dürfte kaum möglich bzw. genauer: wenig sinnvoll sein, eine rein die Organisationsebene beschränkte Organisationstheorie zu formulieren. Vielmehr ist es notwendig, gesellschaftliche Strukturen mindestens als Kontext mit zu berücksichtigen bzw.

darüber hinausgehend die Konstitution der und Reproduktion der Gesellschaft durch Organisationen (siehe hierzu die Beiträge in Ortmann/Sydow/Türk 1997). So argumentiert Streeck (2005), dass der gesellschaftlich lange Zeit dominierende Korporatismus durch einen Liberalisierungsschub abgelöst wird. Dies ist durch bestimmte gesellschaftlich-ökonomische Veränderungen – auch und insb. in den Unternehmen selbst – verursacht und schafft günstige Konstellationen für einen „gesellschaftlichen Aufstiegs des Top-Managements“ (S. 15). „Auf seiten des Kapitals treten die neuen Organisationseliten der Großunternehmen an die Stelle der Organisationseliten der korporatistischen Großverbände und lösen eine aussterbende Generation von nationalen statesmen of industry und Feldherren des Arbeitskampfes ab, deren spezifische Leistung im Aufbau kollektiver Verpflichtungs- und Kompromißfähigkeit und in der Vermittlung zwischen konfligierenden Interessen bestand...“ S. 15, im Original teilweise Hervorhebungen). So spielen Gewerkschaften und Sozialpolitiker eine deutlich geringere Rolle in der Politik, dagegen nimmt der immer schon starke Einfluss der Top-Manager der Großunternehmen noch weiter zu. Solche machtstrukturellen Veränderungen sind verschränkt mit Veränderungen auf der Ebene gesellschaftlicher Diskurse: den Eliten aus dem Top-Management bietet die von ihnen selbst mit erzeugte Liberalisierungsdebatte eine ideologische Absicherung ihres vermehren Einflusses. Veränderungen in der Machtstruktur und in den Diskursen auf gesellschaftlicher Ebene haben damit aber auch Rückwirkungen für den Elitenwandel und den Wandel von Strukturen und Prozessen auf der Ebene einzelner Organisationen. Notwendig wäre es also, die Beziehung zwischen Organisation und Gesellschaft auch bei der Entwicklung der Theorie mit zu berücksichtigen.

Literatur

- Allen, M. P.; Panian, S. K. (1982): Power, Performance, and Succession in the Large Corporation. In: *Administrative Science Quarterly*, 27: 538-547.
- Aron, R. (1979): Hauptströmungen des modernen soziologischen Denkens. Durkheim - Pareto - Weber. Reinbek b. Hamburg.
- Bacharach, S.B.; Lawler, E.J. (1976): The Perception of Power. In: *Social Forces*, 55: 123-134.
- Bandura, A. (1997): *Self-efficacy in Changing Societies*. Cambridge.
- Boeker, W. (1992): Power and Managerial Dismissal: Scapegoating at the Top. In: *Administrative Science Quarterly*, 37: 400-442.
- Bourdieu, P. (1998): *State Nobility: Elite Schools in the Field of Power*. 7. Aufl., Stanford.
- Boyd, B. (1990): Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model. In: *Strategic Management Journal*, 11: 419-430.
- Chaganti, R.; Sambharya, R. (1987): Strategic Orientation and Characteristics of Upper Management. In: *Strategic Management Journal*, 8: 393-402.
- Clegg, S.R.; Rura-Polley, T. (1998): Pfeffer, Jeffrey (1946-) and Gerald R. Salancik (1943-96). In: Warner, M. (Hg.): *The IEBM Handbook of Management Thinking*. London: 537-543.
- Dearborn, D.C.; Simon, H.A. (1958): Selective Perception: A Note on the Departmental Identification of Executives. In: *Sociometry*, 21: 140-144.
- Demirovic, A. (2003): Elite - einige Vorbehalte aus der Perspektive kritischer Gesellschaftstheorie. In: Hradil, S.; Imbusch, P. (Hg.): *Oberschichten - Eliten - Herrschende Klassen*. Opladen: 123-132.
- Deutsch, K.W. (1977): Zur Handlungs- und Lernfähigkeit politischer Systeme. In: Lenk, H. (Hg.): *Handlungstheorien interdisziplinär*. Bd. IV: *Sozialwissenschaftliche Handlungstheorien und systemwissenschaftliche Ansätze*. München: 307-328.
- Donaldson, L. (2001): *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks u.a.
- Edelman, M. (1990): *Politik als Ritual. Die symbolische Funktion staatlicher Institutionen und politischen Handelns*. Frankfurt/M., New York.
- Eisermann, G. (1962): *Vilfredos Paretos System der allgemeinen Soziologie*. Stuttgart.
- Emerson, R.M. (1962): Power-Dependence Relations. In: *American Sociological Review*, 27: 32-41.
- Finkelstein, S.; Hambrick, D. C. (1990): Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. In: *Administrative Science Quarterly*, 25: 484-503.
- Fligstein, N. (1987): The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919-1979. In: *American Sociological Review*, 52: 44-58.
- Gusfield, J.R. (1957): The Problem of Generations in an Organizational Structure. In: *Social Forces*, 35: 323-330.
- Hage, J.; Dewar, R. (1973): Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation. In: *Administrative Science Quarterly*, 18: 279-290.
- Hambrick, D. C. (1981): Environment, Strategy, and Power within Top Management Teams. In: *Administrative Science Quarterly*, 26: 253-275.
- Hambrick, D. C.; D'Aveni, R. A. (1992): Top Management Team Deterioration as Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies. In: *Management Science*, 38: 1445-1466.
- Hambrick, D.C. (2005): Upper Echolons Theory. Origins, Twists and Turns, and Lessons Learned. In: Smith, K.G.; Hitt, M.A. (Hg.): *Great Minds in Management. The Process of Theory Development*. Oxford: 109-127.
- Hannan, M.; Freeman, J. (1977): The Population Ecology Approach of Organisations. In: *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.

- Hartmann, M. (1996): Topmanager. Die Rekrutierung einer Elite. Frankfurt/M., New York.
- Hartmann, M. (2002): Der Mythos von den Leistungseliten. Frankfurt/M., New York.
- Higley, J.; Burton, M.G. (1989): The Elite Variable in Democratic Transitions and Breakdowns. In: *American Sociological Review*, 54: 17-32.
- Hradil, S.; Imbusch, P. (2003): Oberschichten - Eliten - Herrschende Klassen. Opladen.
- Jaeggi, U. (1967): Die gesellschaftliche Elite. Bern, Stuttgart.
- Janis, I. L. (1985): Sources of Error in Strategic Decision Making. In: Jennings, J. M. (Hg.) (Hg.): *Organizational Strategy and Change*. San Francisco: 157-197.
- Janis, I. R. (1972): *Victims of Groupthink*. Boston.
- Kanter, R. M. (1977): *Men and Women of the Corporation*. New York.
- Kirsch, W. (1977): Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 2., durchgesehene und ergänzte Aufl. der Bände I bis III als Gesamtausgabe. Wiesbaden.
- Klages, H. (1972): *Geschichte der Soziologie*. 2. Aufl., München.
- Lang, J.R.; Lockhart, D.E. (1990): Increased Environmental Uncertainty and Changes in Board Linkage Pattern. In: *Academy of Management Journal*, 33: 106-128.
- Lieberson, S.; O'Connor, J.F. (1972): Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations. In: *American Sociological Review*, 37: 117-130.
- McNeil, K.; Thompson, J.D. (1971): The Regeneration of Social Organizations. In: *American Sociological Review*, 36: 624-637.
- Miles, R. E.; Snow, C. C. (1986): *Unternehmensstrategien*. Hamburg.
- Miller, D. (1991): Stale in the Sattel: CEO Tenure and the Match Between Organization and Environment. In: *Management Science*, 37: 34-52.
- Mosca, G. (1950): *Die herrschende Klasse*. Bern.
- Nagle, J.D. (1973): A New Look at the Soviet Elite: A Generational Model of the Soviet System. In: *Journal of Political and Military Sociology*, 1: 1-13.
- Nienhäuser, W. (2003): Macht. In: Martin, A. (Hg.): *Organizational Behavior - Verhalten in Organisationen*. Stuttgart: 139-172.
- O'Reilly III, C.A.; Snyder, R.C.; Boothe, J.N. (1993): Effects of Executive Team Demography on Organizational Change. In: Huber, G.P.; Glick, W.H. (Hg.): *Organizational Change and Redesign*. New York, Oxford: 147-175.
- Ocasio, W. (1994): Political Dynamics and the Circulation of Power: CEO Succession in U.S. Industrial Corporations, 1960-1990. In: *Administrative Science Quarterly*, 39: 285-312.
- Ocasio, W.; Kim, H. (1999): The Circulation of Corporate Control: Selection of Functional Backgrounds of New CEOs in Large U.S. Manufacturing Firms, 1981-1992. In: *Administrative Science Quarterly*, 44: 532-562.
- Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.) (1997): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen.
- Pareto, V. (1955): *Allgemeine Soziologie*. Tübingen.
- Pettigrew, A. (1992): On Studying Managerial Elites. In: *Strategic Management Journal*, 13: 163-182.
- Pfeffer, J. (1972): Size and Composition of Corporate Board of Directors: The Organization and its Environment. In: *Administrative Science Quarterly*, 17: 218-228.
- Pfeffer, J. (1973): Size, Composition, and Function of Hospital Board of Directors: A Study of Organization-Environment Linkage. In: *Administrative Science Quarterly*, 18: 349-364.
- Pfeffer, J. (1981): Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. In: Staw, B. M.; Cummings, L.L. (Hg.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3. Greenwich: 1-52.
- Pfeffer, J. (2005): Developing Resource Dependence Theory: How Theory is Affected by its Environment. In: Smith, K.G.; Hitt, M.A. (Hg.): *Great Minds in Management. The Process of Theory Development*. Oxford: 436-459.

- Pfeffer, J.; Salancik, G.R. (2003): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective* (Neuaufgabe). Stanford.
- Presthus, R. (1966): *Individuum und Organisation*. Frankfurt/M.
- Salancik, G.R.; Cooper Brindle, M. (1997): *The Social Ideologies of Power in Organizational Decisions*. In: Shapira, Z. (Hg.): *Organizational Decision Making*. New York: 111-132.
- Salancik, G.R.; Pfeffer, J. (1977): *Constraints on Administrator Discretion. The Limited Influence of Mayors on City Budgets*. In: *Urban Affairs Quarterly*, 12: 475-498.
- Salancik, G.R.; Pfeffer, J. (1980): *Effects of Ownership and Performance on Executive Tenure in U.S. Corporations*. In: *Academy of Management Journal*, 23: 653-664.
- Scheuch, E.; Scheuch, U. (1995): *Bürokraten in den Chefetagen. Deutsche Karrieren: Spitzenmanager und Politiker heute*. Reinbek b. Hamburg.
- Schreiber, E.; Meyer, M.; Steger, T.; Lang, R. (2002): *Eliten in den „Wechseljahren“*. *Verbands- und Kombinatführungskräfte im ostdeutschen Transformationsprozess*. München, Mering.
- Schreyögg, G.; Papenheim-Tockhorn, H. (1995): *Personelle Verflechtungen als Ressourcenmanagement - Eine Längsschnittstudie zur Kooptationspolitik deutscher Großunternehmen auf der Basis der Broken-tie-Methode*. In: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hg.): *Managementforschung 5: Empirische Studien*. Berlin; New York 1995,: 107-165.
- Sheppard, J.P. (1995): *A Resource Dependence Approach to Organizational Failure*. In: *Social Science Research*, 24: 28-62.
- Simon, H.A. (1957): *Models of Man*. New York.
- Stahl, W. (1973): *Der Elitekreislauf in der Unternehmerschaft*. Zürich.
- Steger, T.; Lang, R. (2003): *Career Paths of the Elite of Former GDR Combinates during the Postsocialist Transformation Process*. In: *Journal of World Business*, 38: 168-181.
- Stinchcombe, A.L.; McDill, M.S.; Walker, D.R. (1968): *Demography of Organizations*. In: *American Journal of Sociology*, 74: 221-229.
- Streeck, W. (2005): *Nach dem Korporatismus: Neue Eliten, neue Konflikte*. Köln, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Working Paper 05/4, <http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/workpap/wp05-4/wp05-4.html>.
- Sutcliffe, K.M. (1994): *What Executives Notice: Accurate Perceptions in Top Management Teams*. In: *Academy of Management Journal*, 37: 1360-1378.
- Tamayo, M. (1998): *Die Entdeckung der Eliten - Gaetano Mosca und Vilfredo Pareto über Macht und Herrschaft*. In: Imbusch, P. (Hg.): *Macht und Herrschaft. Sozialwissenschaftliche Konzeptionen und Theorien*. Opladen: 61-75.
- Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Action*. New York u.a.
- Walton, R.R.; McKersie, R.B. (1965): *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. New York, London.
- Westphal, J.D.; Zajac, E.J. (1994): *Substance and Symbolism in CEOs' Long-term Incentive Plans*. In: *Administrative Science Quarterly*, 39: 367-390.
- Westphal, J.D.; Zajac, E.J. (1995): *Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and new Director Selection*. In: *Administrative Science Quarterly*, 40: 60-83.
- Wiersema, M. F.; Bantel, K. A. (1992): *Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change*. In: *Academy of Management Journal*, 35: 91-121.
- Zald, M. N.; Berger, M. A. (1978): *Social Movements in Organizations: Coup d'Etat, Insurgency, and Mass Movements*. In: *American Journal of Sociology*, 83: 823-861.